



**ELISABETE VIEIRA  
GASPAR**

**ASSOCIATIVISMO NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO:  
CARACTERIZAÇÃO DOS SEUS LÍDERES E  
OBJETIVOS**



**ELISABETE VIEIRA  
GASPAR**

**ASSOCIATIVISMO NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO:  
CARACTERIZAÇÃO DOS SEUS LÍDERES E  
OBJETIVOS**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Saúde e Reabilitação Neuropsicológica, realizada sob a orientação científica do Doutor Marco Alexandre Barbosa de Vasconcelos, Professor Auxiliar do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

Professor Doutor Carlos Fernandes da Silva  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Paula Emanuel Rocha Martins Vagos  
Professora Auxiliar da Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Professor Doutor Marco Alexandre Barbosa de Vasconcelos  
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Deixo o meu profundo agradecimento a todos os que contribuíram para a finalização desta etapa. Em especial:

Aos meus pais, por não me deixarem desistir e continuarem a lutar para que o meu futuro fosse o melhor possível.

À Sílvia, a minha madrinha, pela conversa amiga, pela força, por ser a confidente em horas difíceis. Por compreender sem julgar. Por saber que posso contar com ela a qualquer hora.

À Isabel, minha educadora, por me acompanhar desde os primeiros passos e por auxiliar na minha educação. Agora amiga, agradeço todo o carinho.

À Fanny, minha companheira de horas difíceis, a ti te agradeço pelo companheirismo, ombro amigo, risos de chorar por mais. Pela amizade que perdura e espero durar por mais anos!

À Rita e à Jéssica, as melhores companheiras de casa, pelas longas conversas, choros e risos partilhados. Pela força, dedicação e levantar de auto-estima. A vocês devo muito!

Aos Pedro's, apesar de distantes, pela presença e constante carinho.

À Beatriz Agostinho pelos jantares trimestrais, pela amizade e companhia. E agora, pelas novas aventuras!

Ao Francisco, pelas conversas, pela motivação e pelo carinho. Por me colocares um sorriso na cara todos os dias.

Às minhas afilhadas e aos apêndices, o meu eterno carinho e gratidão.

Aos colegas e amigos que contribuíram de alguma forma para o que sou e atingi.

A todos os docentes que partilharam o seu conhecimento e permitiram a aquisição de competências.

À Dr<sup>a</sup>. Vânia, por todo o carinho, pela exigência e rigor. Por tornar possível colocar em prática as minhas aptidões e conhecimento.

Finalmente, mas não por último, ao professor Marco Vasconcelos pela orientação, pela motivação e, acima de tudo, compreensão nos momentos mais difíceis. Pelo rigor exigido e pela paciência.

## **palavras-chave**

associativismo, liderança, Questionário Multifatorial de Liderança, coordenadores.

## **resumo**

Numa sociedade em constante mudança e crescimento, são cada vez mais os requisitos pedidos na saída do Ensino Superior. Neste sentido, surge a necessidade de adquirir competências e ferramentas diferenciadoras do grupo. O associativismo estudantil no ensino superior é hoje um meio para cumprir tal desiderato, sendo cada vez mais frequente a integração dos estudantes em órgãos associativos juvenis. Importa assim compreender como atuam estas associações, que atividades dinamizam e como funcionam as equipas diretivas, bem como caracterizar o perfil de liderança dos seus líderes. Este estudo procurou caracterizar as associações estudantis e respetivos dirigentes associativos da Universidade de Aveiro. Com este fim foi aplicado um conjunto de questionários (Questionário Sociodemográfico; “Dinâmica Associativa”; “Questionário de Diagnóstico de Competência de Gestão”; “Eu e o Núcleo”; “Direção da AAUAv” e MLQ) a 27 líderes associativos de um universo de 45. Os resultados obtidos mostram que estes líderes associativos se caracterizam por comportamentos de liderança eminentemente transformacionais e transacionais, com uma baixa frequência de comportamentos *laissez-faire*. Os núcleos realizam: (1) atividades do foro pedagógico com o objetivo principal de complementar a formação académica de base, (2) atividades académico-culturais, marcando presença nas semanas académicas, e (3) atividades desportivas, visando a promoção de hábitos de vida saudável e o espírito de união entre os alunos do curso.

**keywords**

associativism, leadership, Multifactorial Leadership Questionnaire, coordinators

**abstract**

In a rapidly changing and growing society, the capacities demanded for recently graduated students are burgeoning. In this sense, the need to acquire competences and differentiating tools that differentiate each individual is increasing. Students' associations in higher education institutions are a means to fulfill this goal, with students engaging and becoming members of the directive boards of such youth associations. Thus, it is important to understand how these associations work, what activities are implemented and how the management teams work. It is also important to characterize the leadership profile of its leaders. This study aimed to characterize the student associations and respective associative leaders of the University of Aveiro. To this end, a set of questionnaires (Sociodemographic Questionnaire, "Associative Dynamics", "Management Competency Diagnosis Questionnaire", "I and the Nucleus", "AAUAv Direction" and the Multifactorial Leadership Questionnaire) were applied to 27 of the 45 associative leaders. The results showed that the associations carry out: (1) pedagogical activities with the main objective of complementing the basic academic training, (2) academic-cultural activities, by participating in the academic weeks, and (3) sports activities, aiming to promote healthy living habits and the spirit of unity among the students. Associative leaders are characterized by eminently transformational and transactional leadership behaviors, with a low frequency of laissez-faire behaviors.

## Índice

Introdução.....	1
Associativismo.....	1
Associativismo na Envolvência Académica.....	3
Associativismo na Universidade de Aveiro.....	5
Liderança.....	6
Objetivos do estudo.....	10
Método.....	10
Participantes.....	10
Materiais .....	11
Procedimento.....	13
Resultados.....	14
Atividades desenvolvidas pelos núcleos.....	14
Caracterização dos coordenadores.....	15
Relação com a Associação Académica da Universidade de Aveiro.....	17
Liderança.....	17
Discussão.....	21
Referências.....	24
Anexos.....	28
Anexo I.....	28
Anexo II.....	29
Anexo III.....	41
Anexo IV.....	46

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Organigrama da Associação Académica da Universidade de Aveiro e dos seus Núcleos.....	6
<i>Figura 2.</i> Atividades pedagógicas, académico-culturais e desportivas dinamizadas pelos Núcleos.....	16
<i>Figura 3.</i> Caracterização dos coordenadores dos Núcleos da Universidade de Aveiro.....	18
<i>Figura 4.</i> Pontuação média obtida para cada subescala do Questionário Multifatorial de Liderança.....	19
<i>Figura 5.</i> Perfis de liderança dos coordenadores.....	20



## **Introdução**

Inseridos numa sociedade em constante mudança e repleta de novos e diversos desafios, os jovens atuais vêm-se frequentemente obrigados a adquirir competências para além daquelas requeridas academicamente. Frequentemente integram projetos e/ou instituições que lhes permitam não só desenvolver uma atividade socialmente relevante mas também adquirir competências complementares. Um exemplo de tal integração ocorre no contexto das associações estudantis associadas a instituições de ensino superior, onde comumente os estudantes se envolvem em atividades académica e socialmente relevantes. Esta conjugação de objetivos sociais e pessoais permite muitas vezes o desenvolvimento e aprendizagem de novas competências, técnicas e métodos complementares à formação académica.

A integração inicial em órgãos associativos, aquando da frequência do Ensino Superior, acontece por diversos motivos: desde o interesse nas próprias atividades normalmente desenvolvidas por tais associações à partilha de interesses e valores como o respeito, tolerância e a liberdade de expressão. Com esta integração surgem novas responsabilidades e compromissos quer com a equipa dirigente quer com os estudantes em geral que tornam premente a existência de um elemento que influencie e gire os comportamentos destes. Estes líderes estudantis assumem frequentemente funções para as quais não têm qualquer preparação formal tornando-se assim relevante compreender de que forma organizam e lideram as suas equipas dirigentes.

Este estudo foca-se nos coordenadores dos núcleos da Associação Académica da Universidade de Aveiro (AAUA<sub>v</sub>), sobretudo na forma como se descrevem enquanto líderes e nas atividades que os núcleos que representam desenvolvem e dinamizam.

De forma a contextualizar a problemática em causa, será inicialmente realizada uma descrição de associativismo, visitando a sua definição, evolução e particularidades, seguida de uma breve abordagem ao associativismo no contexto juvenil. Em seguida, será descrito o associativismo na Universidade de Aveiro, esmiuçando a sua constituição e os seus órgãos. Finalmente, analisar-se-á o conceito de liderança descrevendo a evolução das suas teorias ao longo do tempo e os perfis de líder que daí resultaram.

## **Associativismo**

O associativismo exprime-se através do exercício da liberdade e resulta do produto

social e das transformações evolutivas, sobretudo a nível social (Ferreira, 2014). A sua conceção varia consoante o grau de formalidade e de institucionalização, associando-se comumente ao poder político quando o seu carácter é mais formal e institucionalizado.

Quintão (2002) define associativismo como uma sociedade organizada que invoca a responsabilização e intervenção dos cidadãos nos vários contextos da vida social, em que os indivíduos se juntam pelos interesses comuns e se orientam por princípios também comuns, tal como liberdade, democracia e solidariedade. O associativismo é uma forma de organização e de rentabilização dos recursos e capacidades de quem integra a instituição e de autonomia na decisão daqueles que a compõem (Capucha, 1990). Resulta tanto melhor quanto mais claros forem quer os objetivos e o projeto próprio quer a sociedade para que está orientado o conteúdo fundamental da sua ação. Surge ainda como meio de socialização e aprendizagem, pautando-se pela envolvimento cada vez maior e mais direta da camada populacional mais jovem (Ferreira, 2014).

Uma associação tem como principal função prestar um serviço, desenvolver potencialidades e resolver problemas sociais (Ferreira, 2014). Normalmente, resulta dos objetivos comuns e/ou necessidades e interesses de um grupo de pessoas disponíveis para a realização dos mesmos (Faria, 2010), assentando sob duas ideias fundamentais: cooperar de forma voluntária e criar soluções para problemas claros (Laville & Haeringer, 1997). Apresentam uma forte função educativa ao permitirem a aprendizagem de técnicas e conteúdos da associação e a participação social (López, & Dávila, 1997).

Palacios (1994) defende que, para que a participação associativa se desenvolva, as associações devem cumprir alguns pontos-chave: (1) o grupo deve ser constituído por pessoas com interesses comuns, dispostas a atingi-los, formando um projeto comum; (2) a atitude dos constituintes deve ser congruente com valores como respeito, tolerância e liberdade de expressão de ideias; (3) deve ocorrer a delegação de tarefas de forma a alcançar o objetivo comum; e (4) devem existir marcos de recompensa dos esforços individuais e que permitam a espontaneidade dos envolvidos e solidariedade entre o grupo.

Palacios (1994) propõe ainda a existência de níveis diferenciados de participação e envolvimento na instituição, dependendo do processo típico de tomada de decisão. Pode ocorrer apenas a transmissão de informação (a decisão é tomada pela entidade máxima e transmitida aos outros), a consulta (a opinião dos membros é pedida, apesar da decisão ser tomada por quem tem autoridade), a elaboração de propostas (os subordinados propõem e

argumentam sobre opções, mas a decisão é tomada pela autoridade), a delegação (o sujeito a quem seja atribuída uma tarefa atua com autonomia, apesar da responsabilidade da mesma se manter na autoridade), a codecisão (a decisão é produzida em conjunto, apelando à participação coletiva), a cogestão (a participação de todos é reflexo das decisões que tomaram e de as colocarem em prática) e a autogestão (quem toma a decisão, coloca-a em prática e atua de forma autónoma).

O associativismo tem também um papel chave na socialização dos jovens atuais, permitindo normalmente uma gradual inflexão das suas prioridades e alterando as suas preocupações no que diz respeito à qualidade de vida e à realização pessoal e social (Faria, 2010). A estas alterações estão subjacentes as transformações económicas, sociais e culturais, tal como a era de instabilidade e incertezas e de tensão relativamente ao seu futuro pessoal e profissional (Duque, 2007). Esta fase, por sua vez, pode ser justificada pelo prolongamento dos anos de estudo, atrasando a entrada dos estudantes no mercado de trabalho (Sáez, Fernández & Gonçalves, 2006). Acredita-se que quanto mais elevado o nível de instrução, mais as preocupações se aproximam de valores associados ao trabalho e à escola. Prevê-se que este maior nível de instrução conduza também a maiores níveis de segurança formativa no processo de socialização, facilitando o acesso a categorias cognitivas, conhecimentos e redes de circulação de informação renovadas (Faria, 2010). Também Borges e Pires (1998) referem que nesta faixa etária a educação é mais valorizada na sua vertente relacional, ao invés da instrumental. Estudos focados na juventude portuguesa revelam um padrão similar. Os jovens valorizam o direito de liberdade expressão, estão mais sensíveis a questões como a defesa da liberdade pessoal, igualdade de oportunidades, democracia, qualidade de vida e participação cívica (Pais, 1998).

O associativismo juvenil surge assim como um contexto privilegiado para a manifestação diversificada dos interesses dos envolvidos e onde existe espaço para a expressão de interesses e conversão do tempo livre em tempo para desenvolvimento de atividades que enriquecem e potencializam a autonomia dos jovens. As associações juvenis são influenciadas na sua organização e comunicação e devem ser locais de estabelecimento de relações, abertos e flexíveis e de motivação à participação coletiva, prevendo a melhoria de valores e atitudes face à participação, solidariedade, respeito e responsabilidade social (Ferreira, 2014).

## **Associativismo na Envolvência Académica**

O meio académico e particularmente os anos dedicados aos estudos universitários ou politécnicos constituem, pela sua própria natureza, um período fértil no envolvimento associativo por parte dos jovens. Pascarella (1985), Weidman (1989) e Astin (1999) indicam que o envolvimento dos estudantes em atividades extracurriculares, associativas ou desportivas, facilita a sua adaptação e integração no meio académico, bem como a identificação e relação entre os pares. Por sua vez, uma boa adaptação e integração no meio académico potenciam o trabalho em equipa, a cooperação, o aumento da autoconfiança e da autodisciplina e desenvolvimento de estratégias de *coping* face ao fracasso (Lapchick, 1987). Podem também promover o desenvolvimento psicológico em geral (Cornelius, 1985), bem como promover características de personalidade desejáveis, como a autoestima, assertividade e otimismo (Elliot & Gramling, 1990), para além de potenciar a aprendizagem, a satisfação e melhorar o relacionamento interpessoal (Hood, 1984). Alguns autores sugerem ainda que o maior envolvimento nestas atividades se associa ao aumento das aspirações vocacionais, à persistência e autonomia académica, e a um melhor autoconceito social e interpessoal (Cooper, Healy, & Simpson, 1994; Davis & Murrell, 1993).

Apesar destas vantagens, o envolvimento associativo pode também acarretar aspetos negativos, sobretudo na conciliação e gestão de tempo destas atividades com o tempo de estudo (Leonard, 1985). Estes aspetos podem, pelo isolamento e consequente afunilar das redes sociais, também levar ao desenvolvimento de características antissociais por parte de alguns destes estudantes (Rees, Howell & Miracle, 1990). Um estudo realizado na Universidade do Minho verificou que 65% dos estudantes com cargos associativos estavam deslocados da sua família e cidade de origem, sugerindo que a distância conduz a maior liberdade de ação e maior autonomia. Percebeu-se também que a maioria dos alunos desta instituição envolvidos em atividades extracurriculares frequentavam os anos intermédios do curso (2º, 3º e 4º anos da licenciatura; Soares, et al., 2000).

O mesmo estudo concluiu que, relativamente ao desempenho académico, os estudantes com funções académicas ou associativas marcavam menos presenças nas aulas, fossem elas de caráter teórico ou prático, refletindo-se num baixo rendimento académico. Apesar destas conclusões, os estudantes com funções associativas percecionavam ganhos em termos de valorização do seu futuro socioprofissional que compensavam as perdas em termos de realização académica (Soares et al., 2000).

Na realidade, nem todos os estudantes se envolvem em atividades de cariz associativo. As associações estudantis, como todas as outras, são constituídas por um conjunto de pessoas com características e aspirações diferentes, mas com objetivos comuns. Assim, como qualquer outra instituição, estas associações requerem elementos que tornam possível a gestão dessas características e que estas estejam alinhadas com as necessidades, intenções e interesses dos que compõem o grupo (Rodrigues, 1998). Trata-se assim de um encontro de interesses que conjuga as aspirações e perfis dos participantes com as características e objetivos das associações existentes.

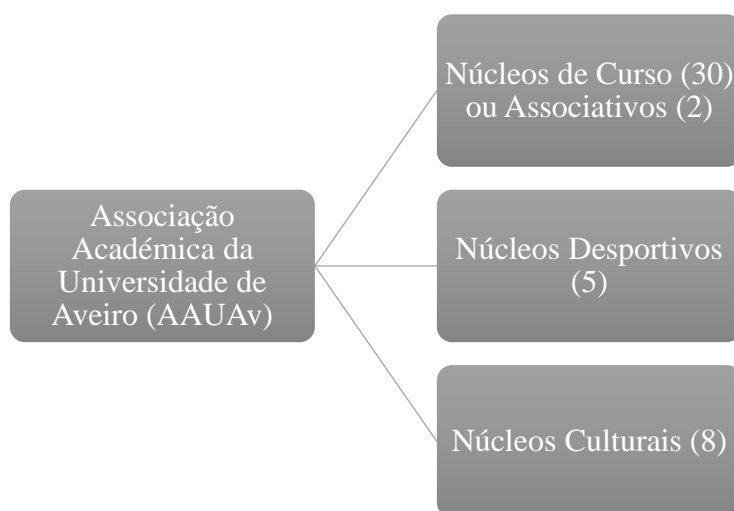
### **Associativismo na Universidade de Aveiro**

Centrando-nos nas associações existentes, importa primeiro caracterizar as organizações de cariz associativo existentes na Universidade de Aveiro, dado ser este o foco deste estudo.

A Universidade de Aveiro possui 173 ofertas formativas de nível superior divididas entre 44 licenciaturas, 11 mestrados integrados, 66 mestrados e 52 programas doutorais, não incluindo outros programas ou cursos letivos, sendo os estudantes normalmente representados por Núcleos da Associação Académica da Universidade de Aveiro (AAUAv). Os núcleos são compostos por dois órgãos: a *Coordenação*, constituída pelo coordenador, responsável financeiro e oito vogais, e a *Mesa da Assembleia Geral*, constituída pelo presidente de mesa e por dois secretários. Estes órgãos regem-se pelos regulamentos e estatutos da AAUAv sendo por esta representados. No *Conselho de Núcleos*, composto por representantes de todos os núcleos, é partilhada e discutida informação trazida tanto pela AAUAv como pelos núcleos. A representação dos estudantes não se restringe apenas à educação formal, via *Núcleos de Curso* ou *Núcleos Associativos*, estendendo-se também a outras atividades de cariz desportivo e cultural, via *Núcleos Desportivos* e *Núcleos Culturais*. Os núcleos de curso representam, maioritariamente, apenas uma Licenciatura e o(s) Mestrado(s) associados à mesma (e.g., Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia da Saúde e Reabilitação Neuropsicológica). Os núcleos associativos representam os alunos do sistema politécnico da Universidade de Aveiro, independentemente do número de cursos que existam nos mesmos (e.g., Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro). Os núcleos Desportivos e Culturais surgem normalmente das atividades iniciadas pela

comunidade estudantil em geral (e.g., Tuna Universitária de Aveiro ou Núcleo de Capoeira; cf. Figura 1).

Todos estes núcleos preparam e desenvolvem atividades diferenciadas para os alunos que representam, à exceção da presença nas semanas académicas. Nestas últimas, os núcleos dinamizam pontos de consumo à sua medida (normalmente designados por “Barraquinhas”) de acordo com as preferências dos seus estudantes, sendo a localização das mesmas determinada por licitação em leilão ou sorteio dos lugares não licitados (ainda vagos após leilão). Além destas atividades em comum, os núcleos caracterizam-se pela diversidade, procurando satisfazer os interesses dos estudantes que representam.



*Figura 1.* Organigrama da Associação Académica da Universidade de Aveiro e dos seus núcleos. Os números entre parêntesis indicam o número de núcleos existentes.

## **Liderança**

O outro elemento fundamental no envolvimento em atividades associativas é o perfil dos potenciais participantes. Aqui centrar-nos-emos apenas nos coordenadores dos núcleos, em particular nos seus perfis de liderança. Na realidade, a liderança é uma componente essencial na promoção da integração, na gestão dos colaboradores e no desenvolvimento das instituições associativas, assegurando a conciliação dos interesses individuais e organizacionais (Pedrosa et al., 2009).

A liderança não se traduz apenas na função exclusiva da ocupação de cargos superiores nas organizações, mas ocorre sempre que alguém influencia um comportamento, qualquer que seja a finalidade (Hersey & Blanchard, 1986). Pode definir-se também como

um processo de influenciar outros (Teixeira, 1998), por forma a alcançar os objetivos organizacionais (Rego & Cunha, 2004). Apesar desta definição abrangente, não existe uma definição consensual de liderança, tendo esta sofrido diferentes interpretações ao longo dos anos e resultando em diversas teorias. Cada uma delas representa uma transformação da abordagem anterior, não o seu fim (Gonçalves, 2008) e permite observar diferentes influências e orientações. De uma forma geral, são três os principais paradigmas/teorias de liderança, sendo que cada uma valoriza diferentes variáveis, desde os traços de personalidade do líder, os comportamentos do líder e variáveis situacionais (Guiomar, 2010).

A *Teoria dos Traços* surge no início do século XX e apresenta como principal objetivo a distinção entre os traços pessoais dos líderes e dos que não são líderes (Bergamini, 1994). Assume que a liderança é uma característica inata, não sendo investido esforço naqueles que não possuem estes traços (Marques & Cunha, 2000). A literatura sugere que são três os traços que caracterizam os líderes e os distinguem como eficientes ou não eficientes: os traços físicos, as características de personalidade e as suas aptidões naturais (Rego & Cunha, 2004). Esta teoria, e os estudos a ela associados, limitam os traços de personalidade, considerando-os universais, bem como não os relaciona com o desempenho dos grupos. Estudos posteriores sugerem que, os traços de personalidade apontados apenas se revelam quando inseridos num determinado contexto (Northouse, 2004).

Na década de 50, surge a *Teoria Comportamental* (ou Teoria dos Estilos de Liderança) cujo objetivo é compreender a dinâmica e o comportamento do líder (Bergamini, 1994) e a sua adequação à organização/instituição. Por outras palavras, o foco deste paradigma recai no processo de liderar e como os líderes se comportam na realização das suas funções (Jesuino, 2005), procurando refutar a hipótese de que a liderança é inata (Northouse, 2004). Esta teoria defende que os comportamentos podem ser aprendidos e o líder pode ser modelado a nível comportamental (Jesuino, 2005).

No final dos anos 60 surgem as teorias que enfatizam os fatores contextuais: A *Teoria Contingencial*. O objetivo desta é compreender e especificar as variáveis contextuais e ambientais que podem influenciar os comportamentos de liderança, interligando-os sempre que possível (Northouse, 2004). De acordo com Jesuino (2005) são três as variáveis que delineiam se a situação é, ou não, favorável ao líder: (1) o estilo de liderança, sobretudo pelo grau de aceitação dos liderados; (2) o desempenho do grupo, através da estruturação da tarefa e da explicação dos objetivos e soluções; e (3) e o nível de poder, representado pelo controlo

sobre as punições ou recompensas empregues. Apesar disto, esta linha de pensamento não explica porque é que certos tipos de liderança são mais eficazes em determinadas situações (Northouse, 2004). A *Teoria Situacional*, por sua vez, centra-se na interação entre os envolvidos, nas tarefas a realizar e nas circunstâncias envolventes (Jesuíno, 2005), defendendo que não existe uma forma única e ideal para influenciar os subordinados. O líder deve identificar a situação e adotar o estilo de liderança mais apropriado (Teixeira, 1998). Este paradigma aponta quatro estilos de liderança: (1) diretiva, em que toda ou quase toda a relevância é dada à tarefa e pouca ou nenhuma às pessoas, sendo adequada quando os colaboradores estão motivados e não requerem muita orientação ou quando não existem competências para a realização da tarefa; (2) *coaching*, em que o líder precisa de investir na aprendizagem de novas competências, por forma a aumentar a motivação da equipa na execução das tarefas; (3) delegadora, presente quando existe motivação dos envolvidos e as competências dos mesmos já estão adquiridas; e (4) apoiante, quando a motivação é baixa e as competências essenciais para a tarefa estão adquiridas (Jesuíno, 2005). Apesar do que é descrito, também a teoria situacional apresenta dificuldades, permitindo o surgimento de novas teorias/perspetivas.

É a partir dos anos 80 que se começam a priorizar aspetos que influenciam a liderança, sendo reunidos esforços para a construção de modelos que englobassem todos os já mencionados. Estes modelos surgem da necessidade das organizações encontrarem perfis capazes de realizar comportamentos de compromisso e motivação pelos liderados (Gonçalves, 2008). São também resultado do líder colocar em prática os seus valores e criar um sentido de missão e de identidade para a instituição e mobilização para o alcance dos objetivos da organização (Castanheira & Costa, 2007). Assim, estas dinâmicas do processo de liderança transformacional e transacional são explicadas pelo *modelo de liderança transformacional e transacional* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993), que descreve a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

A *Liderança Transformacional* é essencialmente caracterizada pela componente pessoal, sobretudo na promoção da motivação nos subordinados (Castanheira & Costa, 2007). A ação de liderança deve acontecer em dupla direção, para que se estabeleça um clima de respeito mútuo (Guiomar, 2010). O líder transformacional inspira, através da confiança, lealdade e respeito (Bass, 1985), os seus subordinados de forma a seguirem a mesma visão institucional, conduzindo ao desenvolvimento pessoal e do potencial de cada um (Smith,



2005 citado em Gonçalves, 2008). Neste tipo de liderança, é criado um ambiente otimista e uma inspiração motivadora, atingível pela compreensão emocional entre os envolvidos e pela identificação de características interpessoais (Gonçalves, 2008). O líder transformacional procura compreender as preocupações/necessidades de cada um individualmente, construindo um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal, ampliando as potencialidades de cada um (Barreto, 2009) e modificando a percepção dos seus colaboradores (Bass & Riggio, 2006). Os líderes transformacionais pautam-se pela intuição e sensibilidade às necessidades dos outros e por fazerem os seus subordinados sentirem-se satisfeitos, motivados, reconhecidos e confiantes na organização que representam e nas suas tomadas de decisão. Por outras palavras, o líder incentiva o empenho, levando a que os seus colaboradores se comprometam e obtenham elevados níveis de desempenho (Rego & Cunha, 2004). Finalmente, este tipo de liderança é citado como mais eficaz, produtivo e inovador e mais satisfatório para os colaboradores (Bass & Avolio, 1992).

A *Liderança Transacional* é construída sob o critério de atribuição de recompensas e ou castigos em detrimento da realização, ou não, da tarefa atribuída ou objetivos propostos (Bass & Avolio, 1993). Esta pressupõe a verificação rigorosa e constante do trabalho realizado, no sentido de exercer uma correção aquando da existência de falhas ou erros (Barreto, 2009). Segundo Burns (1978), este tipo de liderança é comum e parte de uma transação entre os envolvidos (líder e subordinado), podendo esta ser económica, política e/ou psicológica. O líder transacional não tem como foco o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores assim como não tem em consideração as necessidades de cada um (Coelho, 2016). O líder indica os objetivos a atingir, a forma como se devem atingir e a recompensa/advertência que poderá advir (Barreto, 2009), agindo em conformidade com o que é realizado e o que foi planeado. Esta ação ocorre através de: gestão ativa, quando o líder procura falhas nas regras e padrões estabelecidos e as corrige no caso de existirem; ou gestão passiva, quando face a um erro o líder intervém, não confiando que os colaboradores farão o trabalho requerido de maneira satisfatória (Bass & Avolio, 1993). Desta forma, estes líderes são capazes de motivar os subordinados no sentido dos objetivos estabelecidos pelo esclarecimento de papéis e especificações das tarefas (Robbins, 2002)

A *Liderança Laissez-Faire* é caracterizada pela apatia dos líderes no que concerne aos problemas, evitando envolver-se em assuntos importantes ou em processos de tomada de decisões (Barreto, 2009). Esta liderança pauta-se na realidade pela ausência do exercício

da liderança, traduzindo-se normalmente em ineficácia, uma vez que não são delineados ou definidos objetivos (Gonçalves, 2008). O líder *laissez-faire* abdica das suas responsabilidades e das inerentes ao seu cargo, esforçando-se pouco para suprir as necessidades dos seus colaboradores (Coelho, 2016).

Em suma, os líderes transformacionais incitam e inspiram, induzindo os subordinados a ultrapassarem os seus interesses em prol dos interesses da organização (Barreto, 2009). Em contrapartida, os líderes transacionais conduzem e motivam os subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando as funções e as exigências inerentes à tarefa. Já o líder *laissez-faire*, na realidade, abdica das suas funções de líder. De notar, contudo, que estes três estilos de liderança não são mutuamente exclusivos, podendo coexistir e contribuir para o sucesso, ou não, da organização.

Naturalmente, grande parte dos líderes exibe, com maior ou menor frequência, comportamentos e atitudes característicos de cada um destes padrões. Segundo Avolio (1999), o perfil de liderança ideal é caracterizado por baixas frequências de comportamentos *laissez-faire* e, conseqüentemente, estilos transformacionais mais frequentes e, de seguida, transacionais. O contrário reflete um perfil de liderança pautado pela ausência de estratégias e de responsabilidades assumidas.

Por investigar permanece o tipo de perfil dominante nas organizações associativas em geral e nas associações estudantis em particular.

## **Objetivos do estudo**

O presente trabalho teve assim como principais objetivos conhecer e descrever a atividade associativa na Universidade de Aveiro, bem como os seus líderes estudantis, enquanto coordenadores de núcleo. Pretendeu também catalogar o tipo de atividades realizadas pelos seus núcleos, bem como a pertinência das mesmas na perspetiva dos líderes das equipas que as promovem.

Finalmente, procurou identificar as características de liderança dos coordenadores dos núcleos da Universidade de Aveiro e de que forma estas se podem correlacionar entre si.

## **Método**

### **Participantes**

A amostra foi constituída por 27 participantes, 16 do sexo masculino e 11 do sexo feminino. Destes, 10 (4 sexo masculino e 6 sexo feminino) tinham já cessado funções enquanto coordenadores de núcleos e 17 (12 sexo masculino e 5 sexo feminino) exercem atualmente essas funções. Após análise das respostas, um participante do sexo masculino ainda em funções foi excluído devido ao fraco envolvimento nas respostas abertas e à seleção sistemática da mesma opção de resposta nos questionários.

A amostra (26 participantes) tinha uma média de 23 anos ( $M=22.85$ ,  $DP=2.25$ ), estando 9 a realizar a Licenciatura e 17 o Mestrado. Três dos participantes eram no momento ou foram no passado coordenadores de um Núcleo Cultural (tal como Tunas ou Grupo Experimental de Teatro da Universidade de Aveiro [GrETUA], etc.) e os restantes 23 coordenadores de um Núcleo de Curso ou Associativo. Apenas 3 coordenadores estavam ligados ao núcleo desde a sua criação.

### **Materiais**

Para além do formulário de consentimento informado (Anexo I), este estudo utilizou um conjunto de questionários elaborados para o efeito (Anexo II), seccionado da seguinte forma: (a) Questionário Sociodemográfico, onde se incluíam questões relativas ao “Percurso Associativo”, ao “Envolvimento Familiar” e ao “Núcleo”; (b) “Dinâmica Associativa” e (c) “Questionário de Diagnóstico de Competência de Gestão” baseados noutros questionários já existentes; (d) “Eu e o Núcleo”, incluindo questões relativas ao envolvimento do participante no Núcleo e às diversas atividades que proporciona ou desenvolve ao longo do mandato; e, finalmente, (e) “Direção da AAUA<sub>v</sub>”, onde se incluíram questões acerca da relação com a Associação Académica da Universidade de Aveiro (AAUA<sub>v</sub>). Foi ainda administrado o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) (Anexo III).

As questões referentes à dinâmica associativa foram selecionadas e adaptadas do questionário utilizado por Faria (2010). Das 61 questões disponíveis, foram selecionadas as 16 que melhor se enquadravam nos objetivos deste estudo. Estas questões foram já utilizadas em diversos estudos sobre liderança nos contextos desportivo e educativo (e.g., Ventura, Costa, & Castanheira, 2005; Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000; Gonçalves, 2008).

Dado não existir uma versão adaptada e aferida à população portuguesa, recorreu-se à versão do MLQ adaptada para Português do Brasil por Marques, Medeiros, França e Ribeiro (2007). O MLQ tem sido o principal recurso para diferenciar líderes eficazes em diferentes contextos (Bass & Avolio, 2004; Barreto, 2009). Este instrumento foi também já utilizado em diversos estudos nos contextos desportivos e educativos, nomeadamente por Ventura, Costa e Castanheira (2005) e Gomes e Carvalho (2000). Atualmente, existem duas versões disponíveis deste instrumento: uma mais curta, com 45 itens, indicada para estudos organizacionais, investigação científica e elaboração de relatórios individuais para líderes e, a versão longa com 63 itens, destinada à formação e desenvolvimento dos líderes (Gonçalves, 2008). Neste estudo, recorreu-se à versão curta. Os itens do questionário refletem uma série de comportamentos sendo a tarefa dos participantes indicar a frequência com que os realizam recorrendo a uma escala de likert de cinco pontos (0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes, 3 – Muitas vezes e 4 – Frequentemente) (Bento, 2008). Este instrumento permite identificar o perfil de liderança do participante através da combinação da sua pontuação em comportamentos típicos dos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os itens estão ainda agrupados em 12 subescalas, distribuídas por estes três tipos de liderança e pelos resultados de liderança. O resultado de cada escala consiste na média do valor das repostas, com valores mais altos em cada escala a refletirem maior frequência dos comportamentos em causa (Matos, 2012).

No tipo de **liderança transformacional** estão incluídas as subescalas: (1) *Atributos de Influência Idealizada*, em que se procura estudar se o líder tem influência nos liderados de forma que estes desenvolvam sentimentos fortes e vejam o líder como uma pessoa excecional, identificando-se com ele e com os objetivos que apresenta (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008); (2) *Comportamentos de Influência Idealizada*, em que se estuda se o líder tem comportamentos que dinamizam e inspiram os liderados através de uma visão alcançável e concretizável, enaltecendo a importância do sentido de oportunidade e da existência de um sentido ativo de missão na organização; (3) *Motivação Inspiracional*, em que se estuda se, através do seu comportamento, o líder motiva a sua equipa, articulando e promovendo, de forma simples, os objetivos comuns, a mútua compreensão do que é importante e ainda o espírito de equipa. Pretende ainda estudar se o líder consegue reforçar e promover expectativas positivas sobre vai ser efetuado, demonstrando total confiança na concretização dos objetivos. Em suma, o líder transmite e inspira expectativas aos liderados,

atribuindo desafios aliantes ao trabalho dos mesmos; (4) *Estimulação intelectual*, em que se procura analisar se o líder apela à criatividade e inovação e ao pensamento de soluções para problemas já conhecidos, através do questionamento das suas crenças, pressupostos e valores e também do próprio líder; (5) *Consideração Individual*, em que se estuda se o líder considera as necessidades individuais, através da compreensão e partilha de preocupações, com o intuito do sucesso e crescimento de cada liderado. Desta forma, cada indivíduo revela constantemente o seu potencial face ao ambiente propício que é criado, maximizando e desenvolvendo as suas potencialidades (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008; Coelho, 2016).

No tipo de **liderança transacional** estão incluídas as subescalas: (1) *Recompensa Contingente*, em que se analisa se o líder define os objetivos, o reconhecimento e a respetiva recompensa quando os objetivos são atingidos, pressupondo que esta melhora o desempenho individual e/ou grupal. Consiste, em suma, num processo de troca, do esforço dos liderados por uma recompensa contingente; (2) *Gestão por Exceção Ativa*, em que se estuda se o líder descreve o modelo e padrões a seguir, nomeadamente a nível de desempenho, implicando o controlo rigoroso e constante dos erros e falhas dos liderados para a sua correção imediata e de modo a evitar desvios aos padrões (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008; Coelho, 2016).

No tipo de **liderança Laissez-Faire** estão incluídas as subescalas: (1) *Gestão por Exceção Excessiva*, em que se analisa se o líder se caracteriza pela inatividade e apatia face aos problemas, atuando de forma reativa apenas quando os problemas se agravam. Esta está correlacionada negativamente com o desempenho; e (2) *Laissez-Faire*, em que se estuda se o líder não se envolve em assuntos importantes e evita tomar decisões, caracterizando-se pela inexistência de comportamentos de liderança. Estas características têm impacto negativo no desenvolvimento organizacional. (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008; Coelho, 2016).

Nos **Resultados de Liderança**, em que se procuram avaliar os resultados da implementação dos tipos de liderança, estão incluídas as subescalas: (1) *Esforço extra*, em que se analisa se o líder consegue levar os liderados a superarem as expectativas; (2) *Eficácia*, em que se estuda se o líder tem a capacidade de representar eficazmente a sua equipa face a níveis hierarquicamente mais elevados, se através do seu comportamento resulta num grupo com elevados níveis de eficácia e se consegue responder às necessidades de cada elemento da equipa; e (3) *Satisfação*, em que se avalia a satisfação perante a atuação

do líder, indicando se essa resulta num ambiente de trabalho agradável e se é percebido como adequado (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008).

## **Procedimento**

Os questionários foram preenchidos e gravados nos servidores da plataforma *Google Forms* (cf. Anexo IV). Cada participante recebeu um *link* através de uma mensagem privada na rede social *Facebook*. Foi garantida a confidencialidade na recolha e análise dos dados. Os participantes começaram por ler o consentimento informado e, após confirmação de leitura e aceitação do mesmo, prosseguiram para o preenchimento dos restantes questionários na seguinte ordem: (1) Questionário Sociodemográfico; (2) “Dinâmica Associativa”; (3) “Questionário de Diagnóstico de Competência de Gestão”; (4) “Eu e o Núcleo”; e (5) “Direção da AAUA”. (ver Anexo II). Finalmente, os participantes completaram o MLQ (Anexo III). Tratando-se de questionários *online*, existia a possibilidade de o sujeito parar e retomar as suas respostas quando quisesse, desde que não fechasse a janela do servidor. Caso o fizesse, o questionário não ficaria guardado e teria de responder desde o início. Uma vez respondidas todas as questões, aparecia uma mensagem a agradecer a participação.

Recorreu-se aos programas *IBM SPSS Statistics versão 23.0* e *Excel 2013* para a análise estatística dos dados.

## **Resultados**

### **Atividades desenvolvidas pelos núcleos**

Da amostra recolhida, 92.0% afirmou realizar atividades do foro pedagógico, maioritariamente (38.4%) entre uma a duas vezes por trimestre (Figura 2A), sendo o objetivo principal das mesmas (65.3%) complementar a formação base dos alunos que representam (Figura 2B) sob o formato de conversas informais, Jornadas, Encontros Nacionais e outros (Figura 2C).

No que concerne às atividades Académico-Culturais, 85% dos participantes afirmaram realizá-las, sobretudo através da presença nas Semanas Académicas. Relativamente à escolha, nestas semanas temáticas, do local da Barraquinha de curso, 61.5% dos mesmos respondeu fazê-lo estipulando um patamar máximo de licitação da mesma (Figura 2D). Quanto a atividades de cariz solidário, 7.6% dos participantes afirmaram não

as realizar, sendo que 76.9% responderam que as realizavam com o “*Interesse em ajudar*” (Figura 2E).

No que diz respeito a atividades desportivas, apenas 15.4% dos inquiridos afirmaram não as realizar, sendo que os restantes as realizam/realizavam maioritariamente com o objetivo de promover hábitos de vida saudável e/ou incentivar “espírito de união” nos estudantes que representam (Figura 2F).

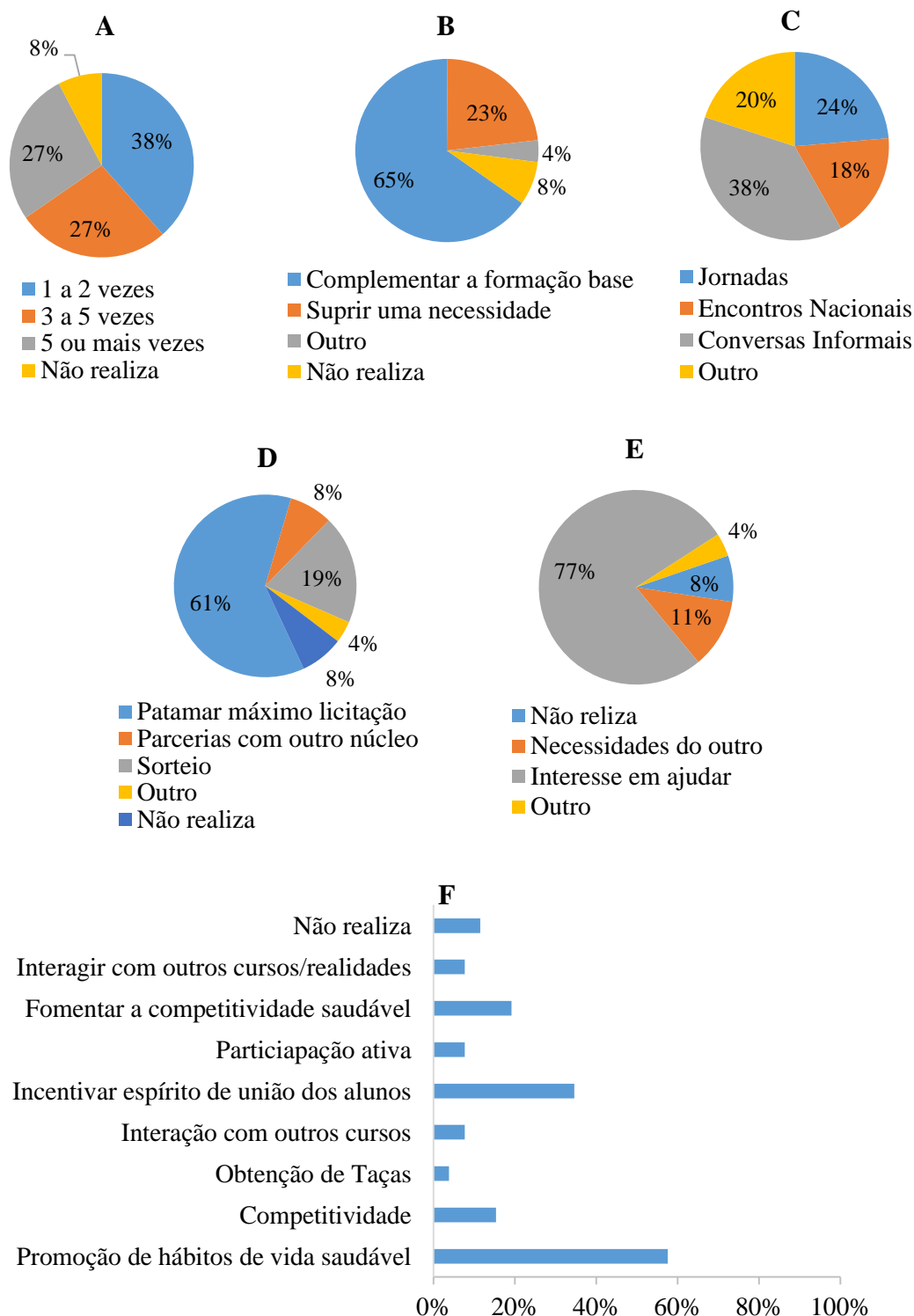
### **Caracterização dos coordenadores**

Os participantes começaram o seu percurso associativo, em média (DP) aos 19.6 anos (1.94), sendo que apenas oito (30.8%) integravam no momento ou tinham integrado no passado outra instituição/associação enquanto coordenadores ou representantes da associação académica. Dos 26 respondentes, sete (26.9%) referiam ter familiares que integravam no momento ou tinham integrado no passado uma instituição/associação, sendo o laço familiar maioritariamente paterno ou fraterno (pai e irmão).

Relativamente à motivação para integrarem o núcleo, 16 (61.5%) afirmaram que a família os motivou, através de apoio, incentivo, apelo à responsabilidade, interesse pelo que é realizado e valorização das suas escolhas. No que concerne às razões que levaram cada um a integrar o núcleo e/ou a representá-lo, 92.3% selecionou a opção de resposta “*Contribuir para que o curso se torne melhor*” (Figura 3A).

Dos inquiridos, 53.8% afirmaram existir uma relação entre a atividade que realizam ou realizaram no seu núcleo e aquela que esperam exercer no futuro profissional. A par desta questão, os coordenadores consideram que estar no núcleo beneficia a sua vida pessoal e académica (Figura 3B), sendo que em média (DP) os participantes disponibilizam 25.1 (16.67) horas semanais para questões referentes ao órgão que representam/representavam.

No que concerne aos critérios utilizados para a escolha dos membros integrantes da direção do núcleo (Figura 3C), os coordenadores indicaram sobretudo a proatividade, o sentido de compromisso, responsabilidade e o interesse nas atividades do núcleo. No que concerne à distribuição dos cargos dos mesmos elementos (Figura 3D), 76.9% dos inquiridos afirmam que é realizada tendo em conta o perfil da pessoa.



*Figura 2. Atividades pedagógicas, académico-culturais e desportivas dinamizadas pelos Núcleos. Figura 2A: Periodicidade das atividades pedagógicas; Figura 2B: Objetivo das atividades pedagógicas; Figura 2C: Formatos que as atividades pedagógicas podem assumir; Figura 2D: Método de escolha do local da Barraquinha nas Semanas Académicas; Figura 2E: Objetivo das atividades de cariz solidário; Figura 2F: Objetivo das atividades desportivas desenvolvidas pelo núcleo.*



Quanto à elaboração do plano de atividades e orçamento, que espelha os objetivos para o mandato do núcleo ao longo de um ano civil, os questionados responderam que o realizaram de forma realista (65.3%), com responsabilidade (65.3%) e em consciência (50.0%). Afirmam que o orçamento das atividades tem como principal propósito proporcionar ferramentas para o futuro profissional dos alunos que representam, promover a interação entre os alunos e fomentar o espírito de união dos mesmos. No que diz respeito ao financiamento para as atividades dinamizadas (Figura 3F), 92.3% dos inquiridos afirmaram obtê-lo através de subsídios da AAUAv e 76.9% indicam ainda patrocínios pontuais de entidades externas à Universidade.

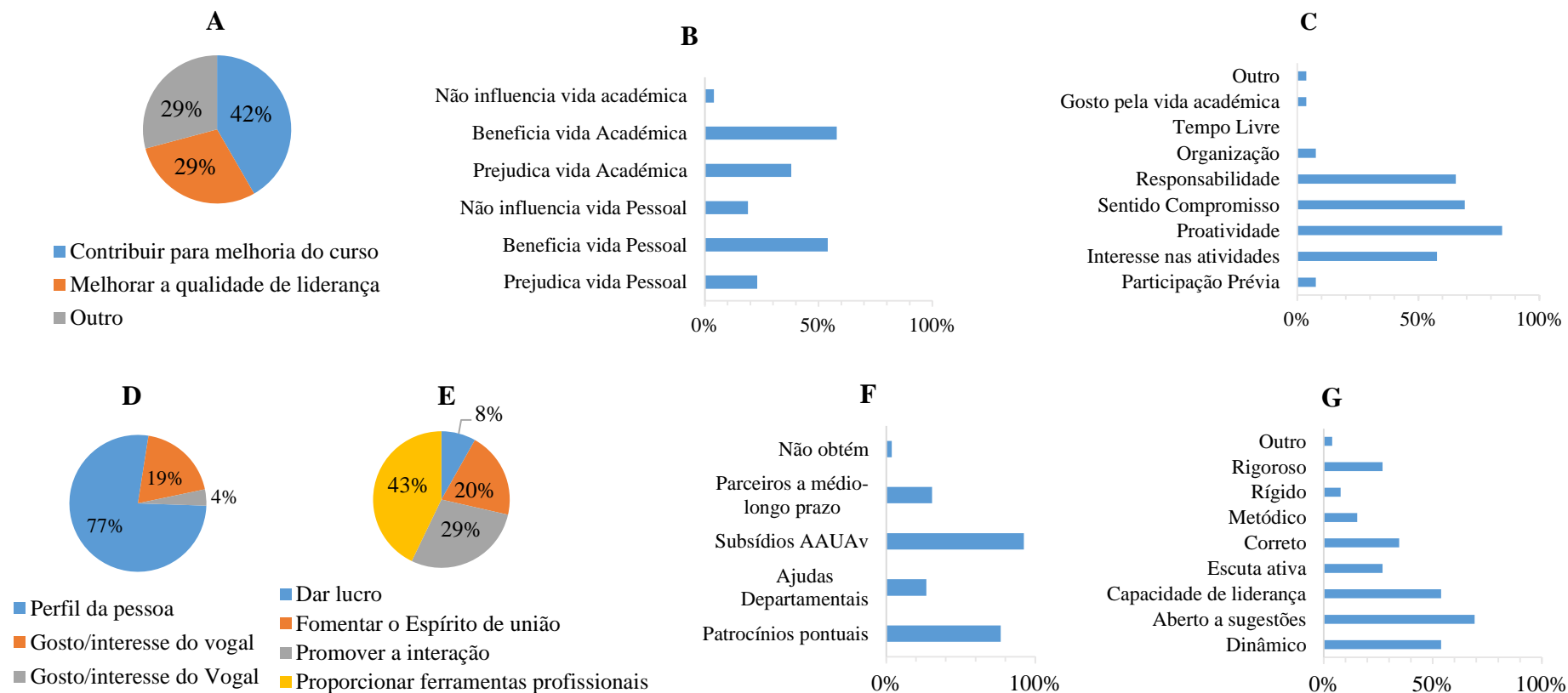
No que concerne às atividades proporcionadoras de ferramentas para o futuro profissional, os coordenadores referem que estas são realizadas através do contacto com ex-alunos ou alunos finalistas do curso (96.2%), de visitas de estudo (73.1%), de promoção de eventos da AAUAv (69.2%) e/ou da promoção de eventos da Universidade de Aveiro (57.7%). Quanto à melhor estratégia para fomentar o interesse dos estudantes que representam nas atividades desenvolvidas, 88.5% dos inquiridos selecionaram a opção de resposta “Boa comunicação”, seguida pela transmissão informal da informação (42.3%).

Os participantes, enquanto líderes de equipas, descreveram-se como “*abertos a sugestões*”, dinâmicos, com boa capacidade de liderança, corretos, rigorosos, praticantes da escuta ativa, metódicos e rígidos (Figura 3G). A maioria dos participantes (65%) afirmaram que, aquando da tomada de decisões, a ideia ou temática em causa eram discutidas em equipa e decididas em conjunto. Ainda relativamente à tomada de decisão, os inquiridos afirmaram que, numa escala de 0 a 100, as suas decisões eram colocadas em causa 19.4% (DP=21.54) das vezes.

### **Relação com a Associação Académica da Universidade de Aveiro**

Relativamente à presença nos momentos de discussão do projeto associativo, os *Conselhos de Núcleos*, todos os inquiridos responderam que integravam os mesmos, sendo que 88.5% os consideraram profícuos.

No que concerne à representatividade deste órgão associativo, 20 dos 26 participantes afirmaram sentir-se representados e apenas 17 responderam afirmativamente à questão: “*Os seus estudantes sentem-se representados?*”



*Figura 3.* Caracterização dos coordenadores dos Núcleos da Universidade de Aveiro. Figura 3A: Razões que levaram a integrar um núcleo; Figura 3B: Resultados de integrar o núcleo; 3C: Critérios para a escolha dos elementos (vogais) do núcleo; 3D: Critérios para a distribuição dos cargos pelos elementos do núcleo; 3E: Propósito do orçamento das atividades desenvolvidas pelo núcleo; 3F: Métodos para obter financiamento para as atividades do núcleo; 3G: Características descritivas dos coordenadores.

## Liderança

Atendendo ao MLQ e às suas subescalas, os coordenadores revelaram médias mais elevadas nas subescalas de liderança transformacional, mais especificamente na subescala *Motivação Idealizada*. Apesar disto, as subescalas para o mesmo estilo de liderança não se diferenciaram, à exceção dos *Atributos de Influência*, em que os valores observados foram mais baixos. Relativamente às subescalas caracterizadoras de liderança transacional, nota-se maior presença de comportamentos de *Recompensa Contingente*, relativamente a *Atributos de Influência*. Finalmente, nas subescalas de liderança *laissez-faire* os inquiridos apresentaram médias muito menores (Figura 4).

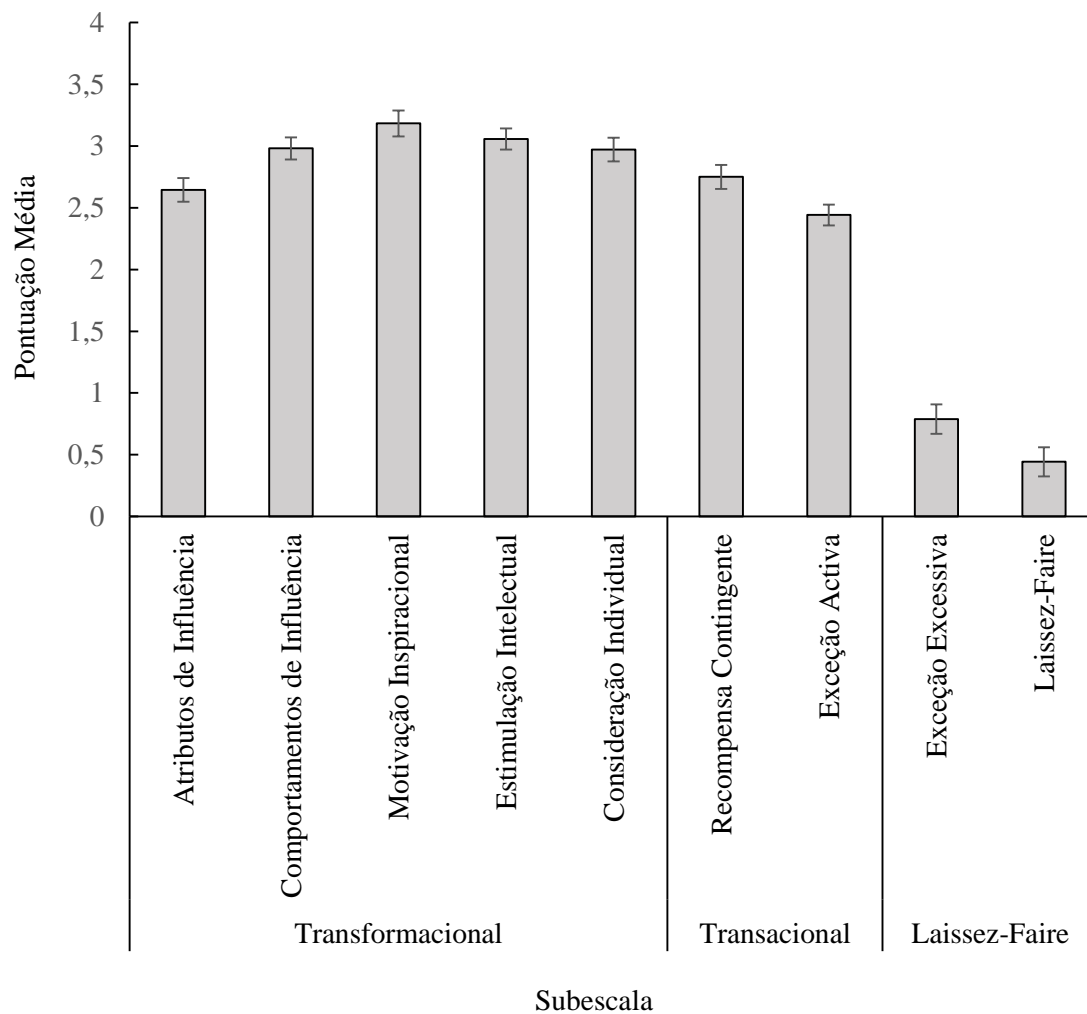
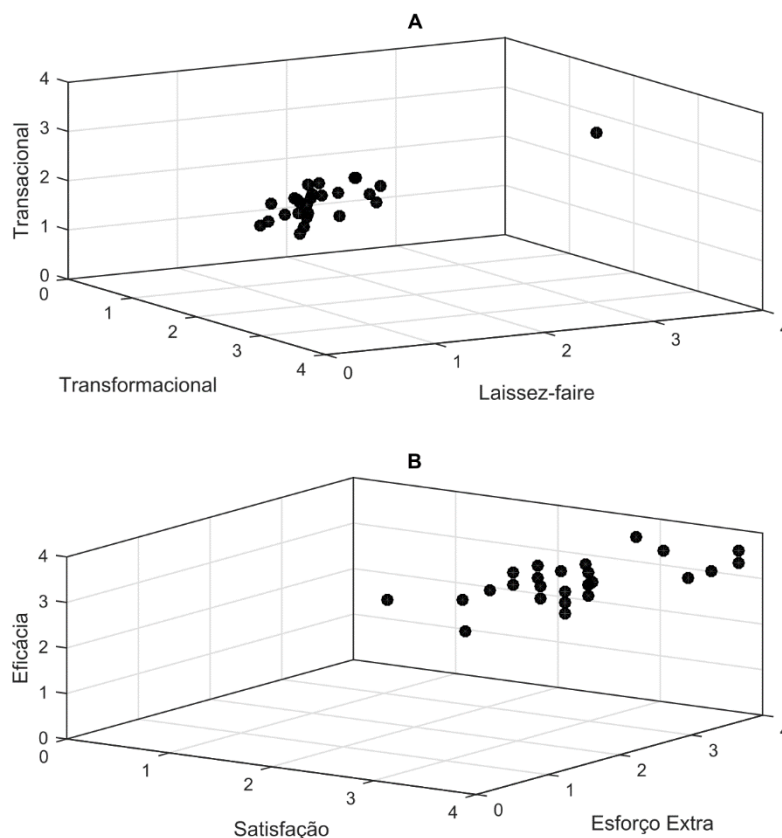


Figura 4. Pontuação média obtida para cada subescala do Questionário Multifatorial de Liderança.

De uma forma geral, os participantes afirmaram ter mais comportamentos de liderança transformacional ( $M = 2.97$ ), seguidos de comportamentos transacionais ( $M = 2.59$ ) e, finalmente, numa proporção muito mais baixa, comportamento de liderança *laissez-faire* ( $M=0.615$ ). Uma análise de variância de medidas repetidas com o estilo de liderança como fator confirmou um efeito estatisticamente significativo do estilo de liderança, Greenhouse-Geisser  $F(1.266, 31.650) = 255.49, p < .001, \eta_p^2 = .922$ . Comparações posteriores com correções de Bonferroni confirmaram que os resultados nos três estilos de liderança se diferenciaram significativamente, seguindo a ordem transformacional > transacional > *laissez-faire* (maior  $p < .001$ ).

Os valores obtidos por participante em cada estilo de liderança são apresentados na Figura 5A. Excluindo um *outlier*, todos os participantes obtiveram resultados elevados na liderança transacional e transformacional ( $r = .645, p < .001$ ), mas resultados baixos na liderança *laissez-faire*. Esta última não se correlacionou significativamente com nenhuma das outras.

No que concerne aos resultados de liderança de cada inquirido, os resultados foram elevados em todas as subescalas ( $M = 2.95$  na subescala Esforço-Extra,  $M = 3.06$  na subescala Eficácia e  $M = 2.90$  na subescala Satisfação). Uma análise de variância de medidas repetidas com os resultados de liderança como fator confirmou que os resultados nestas subescalas não diferiram significativamente  $F(2, 50) = 1.324, p = .275$ . A Figura 5B apresenta os valores obtidos por cada participante nas três subescalas de resultados de liderança. Genericamente, todos os participantes tiveram resultados elevados nas referidas subescalas, estando estes resultados positiva e significativamente correlacionados (menor  $r = .491, p = .011$ ).



*Figura 5.* Perfis de liderança dos coordenadores. 5A: Pontuação de cada um dos participantes em cada tipo de liderança do MLQ; 5B: Pontuação de cada um dos participantes nos resultados de liderança do MLQ.

## Discussão

O associativismo no Ensino Superior surge, cada vez mais, como um marco na vida académica dos estudantes universitários. Na Universidade de Aveiro, foco deste estudo, são muitos os que integram, em algum momento, órgãos associativos, desenvolvendo competências potenciadoras, ou não, do futuro profissional que se aproxima. Torna-se pertinente conhecer quem, entre todos os estudantes da instituição, lidera estes órgãos, comumente designados por núcleos e o tipo de prioridades que estes núcleos estabelecem.

Os núcleos da Universidade de Aveiro realizam sobretudo atividades de cariz pedagógico e desportivo. Relativamente às primeiras, tendem a ocorrer trimestralmente e com o intuito de complementar a formação dos estudantes que representam. Ocorrem sobretudo sob o formato de Conversas Informais, Jornadas, Encontros Nacionais, Sessões de Estudo Orientadas, Colaboração com entidades dos departamentos em que estão

inseridos, partilha de apontamentos, palestras e *workshops*, saídas de campo e contacto direto com empresas da área. Quanto às atividades de cariz desportivo, são realizadas sobretudo para a promoção de hábitos de vida saudável e como meio de união dos alunos do curso. Já as atividades académico-culturais, realizadas pela maioria dos núcleos (de curso/Associativos e Culturais), acontecem sobretudo através da presença nas Semanas Académicas.

No que concerne aos líderes, iniciam frequentemente o seu percurso associativo aquando do ingresso no Ensino Superior, iniciando funções como vogal do núcleo e tornando-se posteriormente coordenador. Esta participação associativa promove a aprendizagem de outros conteúdos e/ou técnicas (López & Dávila, 19897), constituindo-se um foco educativo importante para a criação de competências diferenciadoras. Surge também como espaço para a manifestação e expressão de interesses, potenciador de autonomia nestes jovens (Ferreira, 2014).

Apenas sete dos inquiridos (26.9%) afirmaram ter familiares, sobretudo pais e irmãos, relacionados com associações/instituições, apesar de não exercerem cargos de liderança. Os participantes sentem-se, maioritariamente, motivados pela sua família a integrarem atividades extracurriculares de cariz associativo, uma vez que os apoiam na participação em atividades além do plano curricular e incentivando as decisões e motivações para permanecer nos órgãos que representam.

Relativamente às razões que presidiram à sua integração inicial na coordenação de um núcleo, uma grande proporção (92.3%) refere a melhoria do curso que frequentam. Cerca de metade dos coordenadores (53.8%) referiu que as funções que exercem no órgão se relacionam com as que esperam exercer no futuro profissional. Consideram também que fazer parte ou liderar este grupo beneficia tanto a vertente social como a académica da sua vida. Estes estudantes descrevem-se, sobretudo, como dinâmicos, com capacidade de liderança e corretos e têm em conta os ideais dos seus liderados na tomada de decisões. Estes aspetos aparecem associados a valores mais altruístas e sociais (Pascarella, 1985) e à projeção mais realista da sua vida futura, quer a nível pessoal, quer ao nível de formação e de carreira (Williams & Winston, 1985). Enquanto coordenadores, referem que as suas funções recaem sobre liderar e gerir uma equipa e as atividades que estão à responsabilidade de diversos membros do núcleo, distribuir e delegar tarefas, gerir o património do núcleo, estabelecer parcerias com a universidade da qual fazem parte e/ou com outras instituições. Incluem ainda a representação dos estudantes junto dos seus departamentos e órgãos que lhes estão agregados. Em suma, dinamizar, orientar e ajudar

a sua equipa, e os membros que a constituem, preparar atividades para os estudantes que representam e ser a ponte entre os alunos e os diversos agentes da universidade (professores, profissionais do departamento, Associação Académica).

Quanto à constituição dos órgãos diretivos, apontam como principais razões das suas escolhas a proatividade, o sentido de compromisso, a responsabilidade e o interesse nas atividades dinamizadas pelo núcleo. Após selecionados, a distribuição dos elementos pelos cargos existentes é realizada tendo em conta as características pessoais e psicológicas destes.

Representados pela Associação Académica, órgão estudantil máximo na Universidade de Aveiro, os coordenadores marcam presença e participam nos momentos de discussão ou *Conselhos de Núcleos*, considerando-os pertinentes e profícuos na discussão futura do associativismo na Universidade de Aveiro.

Atendendo aos resultados obtidos no MLQ, os participantes revelaram estilos de liderança marcadamente transformacional e transacional. Apesar disto, diferiram significativamente nos três estilos de liderança, revelando mais comportamentos de liderança transformacional, seguido por comportamentos de liderança transacional e, finalmente, por comportamentos de liderança *laissez-faire*. Os resultados obtidos vão de encontro ao que se descreve como perfil de liderança ideal. Ou seja, um perfil caracterizado por baixas frequências de comportamentos *laissez-faire* e, consequentemente, elevadas frequências de comportamentos transformacionais seguidos de comportamentos transacionais. Pode, desta forma, inferir-se que os coordenadores da Universidade de Aveiro apresentam estratégias definidas para o crescimento da equipa e cumprimento dos objetivos (Avolio, 1999). Relativamente aos resultados de liderança, todos se revelaram altos embora não se correlacionem entre si. Em suma, na sua opinião, os participantes conseguem conduzir os liderados a superarem as suas expectativas, representar eficazmente a sua equipa noutras instâncias, tornar a equipa eficaz, e atuar de uma forma adequada, satisfazendo a equipa e resultando num ambiente de trabalho agradável (Barreto, 2009; Gonçalves, 2008).

Este estudo procurou analisar e detalhar as atividades desenvolvidas pelos núcleos associativos da Universidade de Aveiro e simultaneamente estudar as características e perfis de liderança dos seus coordenadores. Esta é uma realidade cada vez mais importante dado que os estudantes do ensino superior constituem uma fração cada vez maior das gerações profissionais futuras.

No entanto, este estudo como qualquer outro apresenta algumas limitações que importa apontar. Em primeiro lugar, apenas participaram no estudo estudantes com cargos de liderança, correndo o risco de enviesamento das respostas. Em segundo lugar, os questionários eram extensos o que poderá ter resultado em cansaço e, consequentemente menor envolvimento nas respostas. Finalmente, e talvez mais importante, tratou-se de um estudo de autorrelato em que, claramente, as respostas estão sujeitas a enviesamentos por questões de desejabilidade social.

Como estudos futuros sugere-se que a investigação seja alargada aos outros membros da coordenação do núcleo, por forma a comparar as perspetivas de líderes e liderados. Desta forma, distorções intencionais poderão ser controladas a partir das respostas de outros participantes. Poderá também ser interessante abranger outras instituições académicas, no sentido de descrever e conhecer as atividades e perfis de liderança dominantes nas associações estudantis portuguesas.



## Referências

- Astin, A. (1999). Student involvement: A developmental theory for Higher Education. *Journal of College Student Personnel*, 40(5), 518-529
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage
- Barreto, A. (2009). *Liderança Transformacional na escola: estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento* (master's thesis). Universidade de Aveiro, Aveiro
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. Ayman, (Ed) *Leadership theory and research: Perspective and directions* (49-80). San Diego, Califórnia, Estados Unidos da América: Academic Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire.3*. Redwood City, Califórnia: Mindgarden
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New-York: Psychology Press
- Bento, A. (2008). *Estilos de Liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organizações Educativas, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Bergamini, C. (1994). Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, Publishers
- Borges, C. & Pires, L. (1998). Escola, Trabalho e emprego. In: Pais, J. (Ed.) *Geração e Valores na Sociedade Portuguesa Contemporânea.*, (pp. 247-318). Lisboa
- Castanheiro, P. & Costa, J. (2007). Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire: Um estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ. In M. Jesus, C. Fino (Eds.) *A escola Sobe Suspeita*. Porto, Portugal: ASA
- Capucha, L. (1990). Associativismo e Modos de Vida num Bairro de Habitação Social. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 8, 29-41

- Coelho, P. (2016). *A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo* (master's thesis). Academia da Força Aérea, Sintra.
- Cornelius, A. (1985). The relationship between athletic identity, peer and faculty socialization, and college student development. *Journal of College Student Development*, 36(6), 560-573
- Cooper, D., Healy, M. & Simpson, J. (1994). Student development through involvement: Specific changes over time. *Journal of College Student Development*, 35(3), 98-102
- Davis, T. & Murrell, P. (1993). A structural model of perceived academic, personal, and vocational gains related to college student responsibility. *Research in Higher Education*, 34(3), 267-290
- Duque, E. (2007). *Os Jovens e a Religião na Sociedade Actual. Comportamentos, Crenças, Atitudes e Valores no Distrito de Braga*. Braga: Council of Europe, Secretaria de Estado da Juventude, Instituto Português da Juventude.
- Elliot, T. & Gramling, S. (1990). Personal assertiveness and the effects of social support among college students. *Journal of Counseling Psychology*, 37(4), 427-436
- Faria, M. (2010). *Juventude, Associativismo e Participação: um estudo das associações juvenis do Distrito do Porto* (master's thesis). Universidade do Minho, Braga
- Ferreira, M. (2014). *Quais as perspectivas do contributo do associativismo juvenil na ocupação dos tempos livres* (master's thesis) Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, Bragança
- Gomes, A., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (master's thesis) Universidade Fernando Pessoa, Porto
- Guiomar, A. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e Laissez-Faire e o comprometimento organizacional* (master's thesis) Instituto Universitário de Ciências Sociais Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA), Lisboa
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*, 5, 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hood, A. (1984). Student Development: Does Participation Affect Growth? *Bloomington, Association of College Unions-International*, 52(6), 16-19.

- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lapchick, R. (1987). The high school athlete as the future college student-athlete. *Journal of Sport and Social Issues*, 1(2), 104-121
- Laville, J. & Renaud, S. (1997). Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social. *Les annals de la recherche urbaine*. Paris: Desclée de Brouwer,
- Leonard, W. (1985). Exploitation in college sport: The views of basketball players in NCAA divisions I, II, and III. *Journal of Sport Behavior*, 9(1), 11-30
- López, R. & Dávila, J. (1997). *Guia de Comunicación para Asociaciones Juveniles*. Madrid: Popular
- Matos, P. (2012). *Estilos de Liderança nas PME e sua influência no Desempenho: Estudos de Caso Exploratórios* (master's thesis). Universidade da Beira Interior, Braga
- Marques, C. & Cunha, M. (2000). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Northouse, P. (2013). *Leadership*. Universidade do Western Michigan, Michigan, Estados Unidos da América: SAGE Publications
- Pais, J. (1998). *Geração e Valores na Sociedade Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Secretaria do Estado da Juventude
- Palacios, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Madrid: Santilana
- Pascarella, E. (1985). College environmental influences on learning and cognitive development: A critical review and synthesis. In J. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of theory and research*. New York: Agathon
- Pedrosa, A., Cabral, A., Pessoa, M., Parente, T., Penha, E. & Alves, R. (2009). *Competência gerencial no terceiro setor: um estudo em organizações não-governamentais na cidade de Fortaleza-Ceará*. São Paulo: ANPAD
- Quintão, L. (2002). *Associativismo juvenil – Vertente Contabilista e Fiscal*. Relatório de Estágios do IPJ. Barcelos
- Rees, C., Howell, F. & Miracle, M. (1990). Do high school sports build character? A quasi-experiment on a national sample. *Social Science Journal*, 27(3), 303-315
- Rego, A. & Cunha, M. (2004). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade*. Lisboa: Editora RH
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Saraiva

- Rodrigues, V. (1998). O associativismo em questão: os empresários dos complexos sucro-alcooleiro e citrícola. *Informações Econômicas*, 28(9), 11-24
- Saéz, P., Fernández, X., & Gonçalves, J. (2006). *Relatório sobre a Juventude no Espaço Atlântico, Informe sobre a Xuventude no Espacio Atlántico*. Vigo: Stella Maris
- Soares, A., Osório, A., Capela, J., Almeida, L., Vasconcelos, R., & Caires, S. (2000). Envolvimento extracurricular e ajustamento académico: um estudo sobre as vivências dos estudantes universitários com e sem funções associativistas In: A. Soares, A. Osório, J. Vitorino, L. Almeida, R. Vasconcelos e S. Caires (Eds.) *Transição para o Ensino Superior*. Braga: Lusografe
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Escolar Editora
- Weidman, J. (1989). Undergraduate socialization: A conceptual approach. In J. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of theory and research*. New York: Agathon
- Williams, M. & Winston, R. (1985). Participation in organized student activities and work: Differences in developmental task achievement of traditional aged college students. *NASPA Journal*, 22, 52-59
- Ventura, A., Castanheira, P. & Costa, J. (2006). Gestão das Escolas em Portugal. *REICE - Revista Eletrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 120-128

## Anexos

### Anexo I – Consentimento Informado

#### CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo realiza-se no âmbito da Dissertação de Mestrado de Psicologia da Saúde e Reabilitação Neuropsicológica com supervisão do prof. doutor Marco Vasconcelos do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro.

O **objetivo** do estudo é perceber a dinâmica dos Núcleos da Associação Académica da Universidade de Aveiro.

A duração da tarefa será de aproximadamente 20 minutos

A **participação no estudo** não envolve qualquer risco para além dos encontrados no seu dia-a-dia. Terá a oportunidade de contribuir para o avanço da investigação na área da Psicologia.

As informações fornecidas e os dados recolhidos terão fins exclusivamente académicos e serão mantidos em **confidencialidade**. Além disso, os dados serão tratados e analisados de modo anónimo.

A sua **participação** neste estudo é voluntária. Tem direito a recusar participar ou desistir do mesmo a qualquer momento, sem sofrer qualquer penalização. Caso queira desistir todos os dados recolhidos a seu respeito serão eliminados na sua presença.

Se desejar obter informações adicionais sobre o trabalho poderá contactar os investigadores responsáveis pelo mesmo: Elisabete Gaspar ([elisabetegaspar@ua.pt](mailto:elisabetegaspar@ua.pt)).

#### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Tomei conhecimento do objetivo do estudo e do que tenho de fazer para participar no mesmo. Tive oportunidade de ler este consentimento informado e fui esclarecido(a) de todos os aspetos que considero importantes.

Fui informado(a) que tenho o direito de recusar participar ou desistir em qualquer momento do estudo, e que não terá consequências para mim. Foi-me garantida a confidencialidade de toda a informação recolhida sobre mim durante este estudo.

**Assim declaro que aceito participar na investigação.**

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Investigador

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Data

## **Anexo II – Conjunto de Questionários aplicados**

### **A) Questionário Sociodemográfico**

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo:      ☐ F              ☐ M

Habilitações Académicas:

- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

#### **Percurso associativo**

- a. Quando iniciou o seu percurso na vida associativa (idade)? \_\_\_\_
- b. Integra ou já integrou outra instituição/associação além do Núcleo?  
(selecione a opção que melhor se adequa)
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
- c. Se respondeu “sim” à questão anterior, que tipo de trabalho desenvolvia  
nessa instituição? \_\_\_\_\_

#### **Família:**

- a. Na sua família, alguém integra ou já integrou uma  
associação/instituição? (selecione apenas uma das opções)
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
- b. Se respondeu “sim” à questão anterior, qual a relação familiar? \_\_\_\_\_
- c. A sua família motiva-o(a) a integrar o projeto associativo (núcleo)?  
(selecione apenas uma das opções)
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
- d. Se respondeu “sim” à questão anterior, de que forma o(a) motivam?  
\_\_\_\_\_

#### **O Núcleo**

- a. O Núcleo que representa é (selecione apenas uma das opções):
  - ☐ de Curso ou Associativo
  - ☐ Cultural

- ☐ Desportivo
- b. Como estabeleceu o primeiro contacto com o núcleo que representa? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Numa atividade dinamizada pelo Núcleo
- ☐ Através de um colega
- ☐ Através de amigo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_
- c. Está ligado ao núcleo desde a sua criação? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Sim
- ☐ Não
- d. Que razões o levaram a participar no Núcleo? (selecione até 3 das seguintes opções)
- ☐ Contribuir para que o curso se torne melhor
- ☐ Resolver problemas do curso e, consequentemente, dos estudantes
- ☐ Conviver com os amigos
- ☐ Ocupar o tempo livre
- ☐ Melhorar a minha qualidade de vida
- ☐ Adquirir prestígio
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_
- e. Considera que pertencer ao núcleo é importante para uma posterior progressão da vida profissional? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Sim
- ☐ Não
- f. Existe alguma relação entre a sua atividade no núcleo e a atividade que pensa vir a exercer no futuro profissional? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Sim
- ☐ Não
- g. Descreva sucintamente as funções que desempenha enquanto coordenador.
-

**B) Dinâmica Associativa (Adaptado de Faria, 2010)**

Para melhor entender a dinâmica existente no Núcleo que representa, responda às seguintes questões. Responder consoante a escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 – Sem opinião; 4 -Concordo; 5 – Concordo plenamente

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
1. Os diferentes cargos no núcleo estão estabelecidos segundo uma rodem hierárquica.					
2. As decisões de maior importância são tomadas pelo Coordenador e/ou Responsável Financeiro.					
3. As ideias são valorizadas pelo seu interesse e não por quem são tomadas/representadas					
4. Nas decisões implica-se o maior número possível de membros.					
5. As decisões delegam-se, repartem-se e compartilham-se.					
6. Os alunos representados pelo núcleo são convidados a participar em atividades organizadas pelo mesmo.					
7. Anualmente são capados novos colaboradores					
8. Estabelecem-se parcerias e protocolos com outras entidades.					
9. A coordenação com outras associações permite alcançar resultados mais depressa.					
10. A liderança é sempre exercida pela mesma pessoa porque dessa forma todos sabem					



quem manda e isso traz vantagens e resultados.					
11. A liderança individual é mais eficaz para atingir os objetivos do núcleo.					
12. A liderança deve ser constante e permanente para controlar tudo o que se passa no núcleo.					
13. Os líderes associativos devem tomar decisões e informar os restantes membros.					
14. A liderança impõe-se contra a opinião dos restantes membros do núcleo.					
15. Os líderes associativos são mais reconhecidos quando garantem a coesão interna do núcleo e a tornam competitiva com outros núcleos.					
16. Os líderes associativos são mais reconhecidos quando se abrem aos estudantes que representam e à comunidade estudantil e/ou Associação Académica.					

### C) Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão

Adaptado de Lopes e Felício (2005)

Responder consoante a escala: 1- Nunca; 2-Algumas vezes; 3-Quase sempre; 4-Sempre

Um líder...

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
1. Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico				

2. Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3. Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam				
5. Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
6. Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
6. Dá prioridade à obtenção de resultados				
7. Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
8. Concebe soluções inovadoras e eficazes				
9. Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
10. Cumpre os compromissos que assume				
11. Toma decisões em situações de incerteza				
12. Sabe influenciar decisões				
13. Desafia o “sempre se fez assim”				
14. Identifica as necessidades a longo-prazo				
15. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
16. Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
17. Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
18. Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

#### **D) Eu e o Núcleo**

1. Quantas horas disponibiliza, por semana, ao Núcleo?\_\_\_\_\_

2. Estar no Núcleo (selecione a(s) que mais se aplica(m)):
- ☐ Prejudica a sua vida pessoal
  - ☐ Beneficia a sua vida pessoal
  - ☐ Não influencia a sua vida pessoal
  - ☐ Prejudica a sua vida académica
  - ☐ Beneficia a sua vida académica
  - ☐ Não influencia a sua vida académica
3. Quais os critérios utilizados para a escolha dos elementos da Coordenação do Núcleo? (escolha até 3 das seguintes opções)
- ☐ Participação associativa prévia
  - ☐ Interesse pelas atividades do núcleo
  - ☐ Proatividade
  - ☐ Sentido de compromisso
  - ☐ Responsabilidade
  - ☐ Organização
  - ☐ Ter tempo livre
  - ☐ Gosto pela vida académica (ex.: festas, convívios, etc.)
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
4. De que forma são distribuídos os cargos pelos elementos do Núcleo? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Gosto/interesse do vogal
  - ☐ De forma aleatória
  - ☐ Pelo perfil da pessoa
  - ☐ Outra: \_\_\_\_\_
5. Há temáticas/atividades que são mais relevantes para o Núcleo? (selecione apenas uma das opções)
- ☐ Sim
  - ☐ Não
6. Se respondeu “sim” à questão anterior, explicita sucintamente de que forma é tomada a decisão de maior/menor importância \_\_\_\_\_
7. Quando elabora o Plano de Atividades e Orçamento, fá-lo (selecione até 2 das seguintes opções):

- ☐ Em consciência
- ☐ Com sentido de responsabilidade
- ☐ De forma realista
- ☐ Por forma a atingir um Volume de Negócios maior e, consequentemente, receber maior valor de Subsídio Ordinário
- ☐ Colocando muitas atividades
- ☐ De acordo com os interesses/gostos dos elementos do núcleo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

8. O Núcleo que representa consegue obter financiamento externo? (selecione todas as opções que se aplicam)

- ☐ Sim, por patrocínios pontuais
- ☐ Sim, pelas ajudas departamentais
- ☐ Sim, os subsídios da Associação Académica da Universidade de Aveiro
- ☐ Sim, através de parceiros a médio-longo prazo
- ☐ Não
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

9. Quando orçamenta as atividades, fá-lo com o propósito de (selecione até 2 das seguintes opções):

- ☐ Darem lucro
- ☐ Fomentar o espírito de união dos alunos que representa.
- ☐ Promover a interação entre os alunos que representa.
- ☐ Proporcionar aos estudantes ferramentas para o futuro profissional
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

10. De que forma promove a interação entre os alunos que representa? (selecione todas as opções que se aplicam)

- ☐ Não promovo
- ☐ Galas
- ☐ Jantares de curso
- ☐ Rallys (ex: Rally Tascas)
- ☐ Festas/Convívios
- ☐ Utilização do *merchandising* existente
- ☐ Caminhadas

- ☐ Torneios intra-curso
- ☐ Dinamizar as atividades na cidade e dar a conhecer a cultura existente
- ☐ Jornadas/Encontros Nacionais
- ☐ Palestras/Workshops
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

11. O Núcleo desenvolve atividades que proporcionem ferramentas para o futuro profissional aos estudantes que representa, como (selecione todas as opções que se aplicam):

- ☐ Não desenvolve
- ☐ Visitas de estudo
- ☐ Contacto com colegas que já se encontram no mercado ou a finalizar níveis superiores de ensino
- ☐ Promoção dos eventos da UA
- ☐ Promoção dos eventos da AAUA v
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

12. Qual considera ser a melhor estratégia para fomentar o interesse dos estudantes nas atividades realizadas pelo núcleo? (selecione até 2 das seguintes opções)

- ☐ É do interesse deles
- ☐ Promoções ou descontos nas atividades
- ☐ Haver, em caso de concurso, prémios aliciantes
- ☐ Boa comunicação
- ☐ Passagem de informação informalmente
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

13. Sente que os alunos se sentem representados por si? (selecione a opção que melhor se aplica)

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Como se descreveria? (selecione até 3 das seguintes opções)

- ☐ Dinâmico
- ☐ Aberto a sugestões
- ☐ Com boas capacidades de liderança

- ☐ Escuta ativa
- ☐ Correto
- ☐ Metódico
- ☐ Rígido
- ☐ Rigoroso
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

15. Identifique um defeito seu \_\_\_\_\_

16. Quando toma decisões... (selecione a opção que melhor se aplica)

- ☐ ...Levanta possíveis cenários com os seus vogais e rege-se pelo princípio da democraticidade
- ☐ ...Levanta eventuais cenários com os vogais, mas quem tem a última palavra é você
- ☐ ...Propõe eventuais cenários e, em conjunto com os vogais, toma uma decisão
- ☐ ...Propõe eventuais cenários e toma a decisão com o seu responsável financeiro
- ☐ ...Propõe eventuais cenários e toma a decisão sozinho

17. Com que frequência a sua tomada de decisão é colocada em causa?  
(indique um número entre 0 e 100)

\_\_\_\_\_

18. Do seu percurso no Núcleo, que atividade destaca? \_\_\_\_\_

### **D.1) Atividades PEDAGÓGICAS**

(Que procuram ensinar ou educar sobre determinada temática)

1. Com que periodicidade realiza atividades do foro pedagógico? (selecione a opção que melhor se aplica)
  - ☐ 1 a 2 vezes por trimestre
  - ☐ 3 a 5 vezes por trimestre
  - ☐ 5 ou mais vezes por trimestre
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
2. As atividades realizadas têm como principal objetivo (selecione a opção que melhor se aplica):

- ☐ Complementar a formação base do curso
  - ☐ Suprir uma necessidade direcionada pelos alunos
  - ☐ Responder aos interesses dos elementos do Núcleo
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
3. Sob que formato são realizadas estas atividades? (selecione a opção que melhor se aplica)
- ☐ Jornadas
  - ☐ Encontros Nacionais
  - ☐ Conversas Informais
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_

## **D.2) Atividades Académico-Culturais**

(Relacionadas com a academia e a cultura envolvente)

1. Considera importante a presença do Núcleo (com uma barraquinha) numa Semana Académica? (selecione a opção que melhor se aplica)
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
2. Aquando do processo de escolha da localização da Barraquinha (selecione a opção que melhor se aplica):
  - ☐ O Núcleo estabelece parcerias formais ou informais com outro núcleo?
  - ☐ Estabelece um patamar máximo de licitação?
  - ☐ Não licita e aguarda pelo sorteio dos espaços que faltam
  - ☐ O Núcleo que represento não integra este processo
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
3. Relativamente a eventos de cariz solidário, o Núcleo (selecione a opção que melhor se aplica)
  - ☐ Realiza-os para se promover
  - ☐ Realiza-os pelo interesse em ajudar
  - ☐ Realiza-os pelas necessidades do outro
  - ☐ Não realiza
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_

### **D.3) Atividades Desportivas**

1. Objetivo destas atividades (selecione até 2 das seguintes opções)
  - ☐ Promoção de hábitos de vida saudável
  - ☐ Competitividade
  - ☐ Obtenção de taças
  - ☐ Interação com outros cursos
  - ☐ Incentivar ao espírito de união dos alunos que representa
  - ☐ Participação ativa
  - ☐ Fomentar a competitividade saudável
  - ☐ Interagir com outros cursos/realidades
  - ☐ Outro:\_\_\_\_\_
2. Taça UA:
  - i. O núcleo que representa tem equipas inscritas neste torneio? (selecione a opção que melhor se aplica)
    - ☐ Sim
    - ☐ Não
  - ii. Se respondeu “sim” à questão anterior, qual o número de equipas que estão inscritas?\_\_\_\_\_
  - iii. Quanto à aquisição de equipamentos (selecione a opção que melhor se aplica)
    - ☐ O Núcleo é patrocinado por uma entidade externa à UA, não envolvendo custos
    - ☐ O Núcleo investe nos equipamentos, pagando-os na totalidade
    - ☐ Cada atleta paga uma caução, devolvendo o equipamento no final do torneio
    - ☐ Cada atleta paga a totalidade do equipamento
    - ☐ Não se adequa
    - ☐ Outro:\_\_\_\_\_

### **E) Direção da AAUA<sub>v</sub>**

1. Marca presença nos eventos da direção da AAUA<sub>v</sub> para a discussão e crescimento da instituição (ex.: Forma-te@AAUA<sub>v</sub>, Fórum@AAUA<sub>v</sub>, Conselhos de Núcleos, etc.)? (selecione a opção que melhor se aplica)



- ☐ Sim
  - ☐ Não
2. Considera os momentos profícuos? (selecione a opção que melhor se aplica)
- ☐ Sim
  - ☐ Não
3. Quando apresenta a sua opinião em Conselho de Núcleos ou outros momentos de discussão, tem em conta (selecione a opção que melhor se aplica):
- ☐ A sua opinião pessoal
  - ☐ A opinião dos seus amigos
  - ☐ Os objetivos do núcleo e dos que dele fazem parte
  - ☐ A realidade dos estudantes/curso que representa
  - ☐ Questões práticas do dia-a-dia
  - ☐ Não apresento a minha opinião
  - ☐ Outro: \_\_\_\_
4. Sente-se representado pela direção da AAUA v? (selecione a opção que melhor se aplica)
- ☐ Sim
  - ☐ Não
5. Sente que os seus estudantes são representados e protegidos pela AAUA v? (selecione a opção que melhor se aplica)
- ☐ Sim
  - ☐ Não
6. Sente que o projeto associativo está estagnado? (selecione a opção que melhor se aplica)
- ☐ Sim
  - ☐ Não

### **Anexo III – Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ)**

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto

Coordenador do núcleo:

	<b>0 - Nunca</b>	<b>1 - Raramente</b>	<b>2 – Algumas vezes</b>	<b>3 – Muitas vezes</b>	<b>4 - Sempre</b>
1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.					
2. Reflito sobre as críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.					
3. Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.					
4. Foco a atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.					
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.					
6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes					
7. Estou ausente quando precisam de mim.					
8. Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.					
9. Falo com otimismo acerca do futuro.					

10. Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.					
11. Discuto que é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
12. Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.					
13. Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar					
14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.					
15. Invisto o meu tempo formando e ajudando os vogais a resolver problemas.					
16. Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.					
17. Faço acreditar que, enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.					
18. Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo.					

19. Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.					
20. Espero que os problemas se tornem crônicos antes de agir.					
21. Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.					
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.					
23. Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.					
24. Mantenho-me a par de todos os erros.					
25. Exibo um sentido de poder e confiança.					
26. Apresento uma visão motivadora do futuro.					
27. Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.					
28. Evito tomar decisões.					
29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades,					

capacidades e aspirações diferentes das dos outros.					
30. Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.					
31. Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes.					
32. Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.					
33. Atraso a resposta a questões urgentes.					
34. Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.					
35. Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.					
36. Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados.					
37. Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.					
38. Uso métodos de liderança que são satisfatórios.					

39. Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.					
40. Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos.					
41. Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.					
42. Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso.					
43. Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.					
44. Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais.					
45. Lidero um grupo que é eficaz.					

## Anexo IV – Exemplos do formulário *online*

The image displays three sequential screenshots of a Google Forms survey titled "Dirigentes Associativos". The browser's address bar shows the form's URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCjGzMRwGorjATmSaXwC7jLLHu7R9qV1JUTTLs96TmBv4DQg/viewform>.

**First Screenshot: Consent Form**

**Dirigentes Associativos**

*\*Obrigatório*

**CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo realiza-se no âmbito da Dissertação de Mestrado de Psicologia da Saúde e Reabilitação Neuropsicológica com supervisão do prof. doutor Marco Vasconcelos do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro.

O objetivo do estudo é perceber a dinâmica dos Núcleos da Associação Académica da Universidade de Aveiro.

A duração da tarefa será de aproximadamente 20 minutos.

A participação no estudo não envolve qualquer risco para além dos encontrados no seu dia-a-dia. Terá a oportunidade de contribuir para o avanço da investigação na área da Psicologia.

As informações fornecidas e os dados recolhidos terão fins exclusivamente académicos e serão mantidos em confidencialidade. Além disso, os dados serão tratados, analisados de modo anónimo.

A sua participação neste estudo é voluntária. Tem direito a recusar participar ou desistir do mesmo a qualquer momento, sem sofrer qualquer penalização. Caso queira desistir todos os dados recolhidos a seu respeito serão eliminados na sua presença.

Se desejar obter informações adicionais sobre o trabalho poderá contactar a investigadora responsável pelo mesmo: Elisabete Gaspar ([elisabete.gaspar@ua.pt](mailto:elisabete.gaspar@ua.pt)).

**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Tomel conhecimento do objetivo do estudo e do que tenho de fazer para participar no mesmo. Tive oportunidade de ler este consentimento informado e fiquei esclarecido(a) de todos os aspetos que considero importantes.

**Second Screenshot: Socio-Demographic Questionnaire**

**Dirigentes Associativos**

*\*Obrigatório*

**Questionário Sócio-Demográfico**

**Idade \***

Sua resposta

**Sexo \***

☐ Feminino

☐ Masculino

**Habilitações Literárias \***

☐ Secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Outro:

**Third Screenshot: Associative Path**

**Dirigentes Associativos**

**Percurso associativo**

**Quando iniciou o seu percurso na vida associativa (idade)? \***

Sua resposta

**Integra, ou já integrou, outra instituição/associação além do Núcleo? \***

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu "Sim" à questão anterior, que tipo de trabalho desenvolvia nessa instituição?

Sua resposta

**Envolvimento Familiar**

Na sua família, alguém integra ou já integrou uma associação/instituição? \*